
Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture »

Stakes and dynamics of the cultural mega event' governance. Longitudinal approach of «Marseille Provence 2013, European Capital of Culture»

Charlène Arnaud et Marc Olivaux



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/10011>
ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 2016
Pagination : 119-134
ISBN : 978-2-7430-2291-4
ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Charlène Arnaud et Marc Olivaux, « Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 33/2 | 2016, mis en ligne le 12 décembre 2020, consulté le 28 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/10011>

© Tous droits réservés

Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture¹ »

03

► **Charlène Arnaud^{a*} et Marc Olivaux^b**

^a*Institut Supérieur de Management, Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines,
Laboratoire LAREQUOI, 47, boulevard Vauban, 78047 Guyancourt Cedex*

^b*Aix-Marseille Université, CERGAM
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale,
21 rue Gaston de Saporta, 13100 Aix-en-Provence*

Résumé

Cette recherche questionne, à l'aune de l'analyse des sphères de parties prenantes du projet (sphères politique, économique, culturelle et citoyenne), la gouvernance d'un projet de territoire d'une envergure exceptionnelle : un méga événement culturel, à savoir Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture. L'objectif est de faire émerger des facteurs clés de réussite d'un tel projet en matière de gouvernance. À l'aide d'une étude de cas unique holistique et longitudinale, deux moments cruciaux du projet ont été analysés : la phase d'élaboration et la phase de mise en œuvre du projet. Cela permet d'étudier l'évolution de la dynamique de gouvernance du projet ainsi que les clés de réussite.

© 2016 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : *management public, gouvernance territoriale, parties prenantes, méga événement, culture.*

Abstract

Stakes and dynamics of the cultural mega event' governance. Longitudinal approach of "Marseille Provence 2013, European Capital of Culture". Drawing on a stakeholder framework of analysis, this research studies the case of a large scale territorial project: a cultural mega event, Marseille-Provence 2013 European Capital of Culture. Relying on a holistic and longitudinal case study, this paper aims to identify key factors for the successful governance of this type of projects. Two crucial moments of the project were analyzed, namely the project implementation and development phases, for the study of the project governance dynamics and the identification of its key success factors.

© 2016 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: *Public Management, Territorial Governance, Stakeholders, Mega-event, Culture.*

¹ Les auteurs tiennent à remercier Charline Fouchet et Anna Gomez-Colombani, co-auteurs d'une communication antérieure à cette publication.

*Auteur correspondant : charlene.arnaud@uvsq.fr

Introduction

L'échec de Paris face à Londres pour l'obtention des JO 2012, le soulèvement citoyen au Brésil face aux investissements colossaux engagés pour la Coupe du monde de football 2014, les difficultés rencontrées par Milan afin d'organiser l'Exposition Universelle en 2015... Il s'agit d'autant d'exemples qui mettent en exergue les obstacles auxquels se heurte toute stratégie territoriale qui s'appuie sur la mise en œuvre d'un méga événement nécessitant, de fait, l'entrée du territoire dans une compétition comportant des risques importants de par son issue incertaine (Haxton, 1999).

Le contexte international actuel est marqué par une intense compétition entre les territoires, destinations touristiques, résidentielles et d'implantation d'entreprises (Gérardin et Poirot, 2010). Or, l'on constate que ces derniers sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements d'envergure afin de renforcer leur attractivité territoriale (Soldo, 2010), ainsi que leur visibilité et leur positionnement à l'international. Candidater pour l'obtention d'un méga événement est devenu l'affaire de la plupart des territoires nationaux et sub-nationaux qui développent différentes stratégies. En effet, les objectifs intermédiaires qui sont assignés à cette mise en concurrence pour l'obtention d'un méga événement sous-tendent des réalités disparates relevant parfois plus d'une volonté de leurre ou encore de la mise en tension volontaire d'acteurs, de ressources et de compétences (effet d'apprentissage), que d'une réelle volonté d'obtention effective de la manifestation (Marais et Arnaud, 2010). Quoiqu'il en soit, d'aucuns constatent un essoufflement des territoires dans cette course à l'événementiel dont le succès n'est pas garanti (Arnaud, 2014).

Si certains auteurs considèrent que le terme « méga événement » est réservé aux événements de nature sportive, il est considéré ici que des événements culturels tels que les Capitales européennes de la culture ou les Expositions Universelles peuvent être considérés comme des méga événements culturels et qu'ils inscrivent le territoire dans la même démarche stratégique que les méga événements sportifs (Deffner et Labrianidis, 2005). Il s'agit, en effet de manifestations qui ont des répercussions territoriales de tous ordres ainsi qu'un impact international bénéfique pour le pays et le territoire d'accueil (Augier, 2009 : 4). Afin d'analyser cet objet d'étude si spécifique, une étude de cas unique est proposée, celle de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP13).

La réalisation d'un méga événement culturel, véritable projet de territoire, appelle une réflexion sur la gestion des parties prenantes (Freeman, 1984), gestion particulièrement complexe (multi-niveaux et multipartite). Dès lors, la gouvernance apparaît comme la clé de voûte du succès d'un tel projet qui se caractérise, notamment, par la nécessaire émergence d'un territoire de projet, la double dimension locale-globale de l'événement, des parties prenantes multiples et hétérogènes, ainsi que la création d'une structure porteuse *ad hoc*. L'objet de cette recherche est d'analyser les facteurs clés de réussite d'un méga événement culturel en matière de gouvernance. Pour ce faire, une analyse longitudinale du projet MP13 est proposée afin de croiser la ligne temporelle relative au projet (de 2004 – volonté de concourir au label – à 2013 – déroulement de l'événement) avec l'évolution du positionnement des quatre sphères de parties prenantes du projet : la sphère politique, la sphère économique, la sphère culturelle et la sphère citoyenne.

Dans un premier temps, le méga événement culturel est défini et son importance stratégique pour les territoires est mise en exergue, tout autant que les enjeux qu'il porte en

matière de gouvernance territoriale (1.). S'ensuit une présentation de la stratégie d'accès au terrain (2.) à partir de laquelle les principaux résultats sont présentés et discutés laissant poindre des éléments explicatifs des échecs et succès dans la gouvernance du projet (3.).

1. Le méga événement culturel, un levier de renouvellement de la gouvernance locale

La légitimité d'un méga événement culturel tient en sa capacité à « *concentrer, pendant un laps de temps défini et dans un lieu donné, un maximum de puissance, de performance, de contenu* » (Barthon *et al.*, 2002 : 31-32). Cependant, la médiatisation de certains succès masque clairement l'échec de nombreux projets, de même que la focalisation sur certains types d'impacts du projet ne permet pas de voir les difficultés rencontrées en matière de gouvernance.

1.1. L'importance stratégique des méga événements culturels pour les territoires

L'événement culturel se distingue des autres événements (d'affaires, scientifiques, sportifs, etc.) par la création artistique qui sous-tend son existence même (Vauclare, 2009) et renvoie au secteur culturel et créatif (Kancel *et al.*, 2013). Il matérialise le lien ténu qui existe entre la dimension anthropologique de la culture (mode de vie spécifique à un groupe; éléments acquis et transmis de l'existence humaine qui n'ont de sens que dans un contexte temporel et spatial) et de sa dimension sectorielle (elle représente alors un certain type d'activités de production ainsi que leur réalisation formelle en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine) (Kluckhohn et Kroeber, 1952). Le lien entre les notions de culture et de territoire se fait alors prégnant. Ces événements matérialisent la culture locale et, de manière symbolique, ce que la société croit être l'essence de sa vie; par conséquent, quand un groupe social célèbre un événement particulier, il se célèbre lui-même (Palmer, 2009). Événement planifié avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés), l'événement culturel renvoie enfin à la dialectique éphémère/durable (Arnaud, 2014) à travers une mise en tension entre le temps de son déroulement et l'épaisseur temporelle qui caractérise ses impacts ainsi que ses processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007).

Les méga événements, quant à eux, sont extrêmement convoités du fait des impacts qu'ils produisent sur la communauté d'accueil (Hall, 1997). C'est bien là leur grande différence avec les événements d'envergure moindre, qui ne se voient pas assignés de tels objectifs, et notamment celui de créer une véritable rupture dans la temporalité territoriale. Il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall, 2006). En effet, l'organisation d'un méga événement exige un investissement considérable en termes de ressources humaines, financières et matérielles des communautés d'accueil, alors même que le succès est incertain, que ce soit dans la phase de compétition, comme dans l'évaluation des impacts (Haxton, 1999). Les objectifs stratégiques assignés à ce type d'événements sont à la fois économiques, touristiques, sociaux, culturels, en termes de marketing, de rénovation urbaine, etc. Ainsi, dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations, les territoires sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements d'envergure, clés de la compétitivité territoriale (Langen et Garcia, 2009). Les méga événements sont de véritables outils stratégiques ainsi que des leviers de croissance pour la France (Augier, 2009). Ils s'inscrivent dans la dialectique locale/globale et interpellent tout à la fois les logiques locales avec une territorialisation du projet, et les logiques

de mondialisation ou de régionalisation qui participent à l'implémentation de l'événement (Union européenne pour les Capitales de la culture). Les modes de gestion propres à l'organisation de tels événements impliquent la nécessaire capacité à « *faire travailler ensemble* » un grand nombre d'acteurs hétérogènes, participant ainsi au renouvellement des pratiques et modalités managériales sur le territoire. Dès lors, il convient de questionner les modalités de gouvernance de ces événements, véritables projets de territoire.

1.2. Enjeux et modalités de la gouvernance d'un méga événement culturel

Selon Muller et Surel (1998), la gouvernance correspond à un mode de gouvernement dans lequel la mise en cohérence de l'action publique se traduit par des formes de coordination multi-niveaux et multi-acteurs dont le résultat, toujours incertain, dépend de la capacité des diverses parties prenantes à définir un espace de sens commun, à mobiliser des expertises d'origines diverses et à mettre en place des formes de responsabilisation et de légitimation des décisions. Le méga événement culturel, en tant que projet de territoire, permet l'émergence de processus de confrontation et d'ajustement des systèmes de représentation et d'action de parties prenantes proches géographiquement mais pouvant être issues de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local (Gilly et Wallet, 2001). Ainsi, dans un contexte de renouvellement indispensable des modes d'action publique à l'échelle des territoires, le management de projet devient l'une des possibilités. Le management des parties prenantes apparaît donc comme un élément stratégique de première importance dans le cadre de l'organisation d'un méga événement culturel qui « *induit la collaboration de groupes d'intérêts divers [...] dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 : 329).

Le méga événement culturel se caractérise par la présence de quatre sphères de parties prenantes à manager. La sphère politique, porteuse du projet, porte en elle l'ensemble des problématiques politiques et territoriales et détient les clés de l'émergence d'un territoire de projet. L'étude de la sphère économique questionne la dynamique locale et l'ancrage territorial du projet (dépasse-t-on le secteur culturel en termes de mobilisation ?). La sphère culturelle quant à elle est au cœur du projet et permet d'analyser les trajectoires des différents opérateurs et acteurs culturels et artistiques territoriaux. Enfin, l'analyse de la sphère citoyenne permet d'évaluer le degré d'intégration de la population locale dans le projet.

2. Méthodologie de l'étude de cas unique, holistique et longitudinale et méthode d'accès au terrain

Après avoir qualifié l'étude de cas, le cas de MP2013 est présenté et les méthodes de recueil, condensation et analyse des données sont explicitées.

2.1. Qualification méthodologique de l'étude de terrain

L'objectif de la recherche étant d'analyser l'évolution du projet « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP2013) entre 2004 (volonté de porter une

candidature) et 2013 (réalisation du projet), nous avons réalisé une étude de cas unique, holistique et longitudinale. L'étude de cas en sciences de gestion « *est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990 : 17). L'intérêt est notamment le fait d'obtenir des résultats issus directement du terrain. Par conséquent, « *l'étude de cas est habituellement associée à une logique de recherche qualitative inductive* » (Ravix, 2012 : 181). Le choix du cas MP2013 est justifié par la rareté et la difficulté d'accès du phénomène étudié. Cette étude porte sur une période longue afin de permettre « *l'étude d'évolutions au cours du temps* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003 : 422). Deux recueils de données ont été effectués à cinq ans d'intervalle en vue de mettre en relation les perceptions des acteurs et de comparer et/ou retracer l'évolution observée (Menard, 1991). Afin d'être analysé, le projet a été scindé en trois phases : 1) la phase de candidature (2004-2008) qui correspond à l'élaboration stratégique du projet, 2) la phase de planification et d'organisation (2008-2012), ainsi que 3) la phase de réalisation/mise en œuvre (2013). Reste une quatrième phase (évaluation a posteriori) que nous ne questionnons pas puisqu'elle est encore à l'œuvre actuellement. Le phasage est essentiel dans le cas d'une analyse longitudinale car cela permet d'avoir des temps de référence pour permettre une analyse relative à l'évolution d'un projet (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003).

2.2. Présentation du cas « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture »²

Le titre de « Capitale européenne de la culture » a été conçu pour contribuer au rapprochement des peuples européens avec le double objectif de renforcer la connaissance mutuelle des peuples européens (participation citoyenne) et de participer durablement au développement du territoire (attractivité internationale). Il a été lancé, à l'initiative de Méline Mercouri et Jack Lang, par le Conseil des ministres de l'Union européenne en juin 1985 à une période où la culture n'était pas encore une compétence européenne, l'Union n'intervenant que sur des actions ponctuelles. Le titre n'a cessé dès lors de voir croître son succès auprès des Européens et de 1985 à 2016, 56 villes ont été successivement désignées Capitales européennes de la culture. Depuis 2001, le titre est attribué tous les ans conjointement à une ville de la « vieille Europe » et à une ville d'un pays nouvellement européen. Le titre de Capitale européenne de la culture est attribué à une ville – suite à un long processus de sélection – proposant sur une année un programme d'événements culturels exceptionnels dont une partie sera pérenne.

Dès le 29 mars 2004, alors que Lille était Capitale européenne de la culture et en raison du succès et de l'ampleur de cette manifestation, la ville de Marseille s'est déclaré candidate. En novembre 2007, huit villes françaises ont remis au Ministère de la Culture un dossier de candidature : Amiens, Bordeaux, Nice, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulouse et Marseille-Provence. Le jury a sélectionné quatre candidatures mi-décembre 2007 et le 16 septembre 2008 Marseille-Provence est labellisée. Le succès de cette candidature face à des territoires

² Cette présentation s'appuie sur des données internes et des données secondaires, en particulier le rapport Palmer (2004), le site de la commission européenne, le guide à l'intention des villes candidates au titre de « capitale européenne de la culture », le dossier de candidature de MP2013, le site de MP2013, le rapport d'évaluation intermédiaire du cabinet Euréval.

a priori mieux dotés s'explique, outre la qualité culturelle et artistique du dossier présenté, par la capacité qu'a eu Marseille-Provence à proposer un programme d'événements alliant une dimension européenne et un ancrage local au service d'un territoire rassemblé, dont les atouts et les manques ont été mis en avant. De ce point de vue, un certain nombre de choix en matière de gouvernance ont été cruciaux, qu'il s'agisse de la définition du territoire de projet³, de la forme juridique de la structure porteuse, des personnalités à la tête du projet (Directeur Général et Président), des problématiques financières, ou encore des leviers de mobilisation des différentes parties prenantes du projet. Ce processus, aussi long et important soit-il, n'est que la première phase d'une Capitale européenne de la culture. Une fois l'annonce faite de cette labellisation européenne, la Capitale doit se mettre en ordre de marche pour la mise en œuvre concrète du projet.

On passe alors d'une phase stratégique à une phase de planification et d'organisation. Celle-ci s'étend également dans le temps, dans notre cas de septembre 2008 au 31 décembre 2012. Les modalités de gouvernance du projet doivent alors être adaptées pour rendre réels les éléments annoncés dans le dossier de candidature tels que la mise en place des événements, la validation du territoire de projet, son financement effectif, etc. Cette phase est la plus critique en termes de gouvernance car il ne s'agit plus ici de déclarations d'intention mais bien d'une coordination concrète des acteurs. Celle-ci est d'autant plus cruciale qu'il est nécessaire d'articuler une temporalité particulière entre une échéance apparemment lointaine et l'ampleur de ce qu'il faut réaliser en à peine plus de quatre ans.

La troisième phase est bien entendu celle de la réalisation du projet et se déroule lors de l'année Capitale. Pour MP2013, elle a débuté avec le week-end d'ouverture de l'événement les 12 et 13 janvier 2013, et s'est achevée le 31 décembre de cette même année. Là encore, il est nécessaire d'ajuster les modalités de gouvernance pour s'orienter plutôt vers une gestion quotidienne au service du bon déroulement des événements, ce qui ne rend pas la gouvernance moins cruciale à la réussite du projet.

2.3. Recueil, condensation et traitement des données

Une étude longitudinale nécessite la collecte de multiples données qui doivent être organisées afin de permettre « *une utilisation facile, flexible et fiable des données [...] à différents moments de la vie du projet* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003 : 442). Nous avons opté pour une triangulation de données primaires (entretiens semi-directifs) et secondaires (articles de journaux, documents internes etc., récoltés tout au long du projet MP2013) (Stake, 1995). Les entretiens ont été réalisés à deux moments cruciaux du projet : en 2008, période de passage de la première à la deuxième phase du projet, et en 2013, au cœur de la troisième phase. Dix entretiens ont été réalisés en 2008 et 8 en 2013 avec des parties prenantes des quatre sphères du système de gouvernance. Ainsi avons-nous pu inter-

³ Le territoire de projet est mouvant de 2004 à 2013. Dans le dossier de candidature, ce territoire comprend : la communauté urbaine Marseille Provence Métropole; la communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée; l'agglomération Ouest Étang de Berre représentée par la Ville de Martigues; l'agglomération Arles Crau Camargue Montagnette, représentée par la Ville d'Arles; l'agglomération Pays d'Aubagne et de l'Étoile, représentée par la Ville d'Aubagne; l'agglomération Agglopolo Provence, représentée par la Ville de Salon-de-Provence; la Ville de Gardanne; ainsi que la Ville d'Aix-en-Provence et la communauté du Pays d'Aix. Ce territoire représente 2 200 000 habitants issus de 130 communes différentes réparties sur un territoire de 4 600 km².

roger des élus du territoire de projet, aux positionnements et intérêts divers, des entreprises ainsi que des clubs de mécènes soutenant MP2013, des acteurs culturels du territoire dont l'intégration dans le projet variait, ainsi que des salariés de l'association MP2013.

Les deux guides d'entretien se sont articulés de la manière suivante :

Thème 1 : relatif aux parties prenantes :

- Identification des acteurs
- Qualification de leurs objectifs
- Caractérisation de leur implication (degré et nature)

Thème 2 : relatif au système de gouvernance (dynamique et évolution) :

- Description des modalités de gouvernance (formelles et informelles)
- Analyse des éventuelles évolutions dans le temps

Notre méthode d'analyse a été double. Dans un premier temps, les données obtenues grâce aux entretiens retranscrits ont été condensées et questionnées à travers une analyse de contenu thématique réalisée par codage manuel au regard d'une grille d'analyse pré-structurée reprenant les thématiques du guide, elles-mêmes construites au regard de la littérature mobilisée. L'analyse de contenu est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter* » (Berelson, 1952). Selon Bardin (1977), il existe trois phases pour l'analyse de contenu : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et l'interprétation des résultats. En l'occurrence, la condensation systématique des entretiens retranscrits par l'évacuation des données manquant de pertinence au regard de notre problématique a constitué la phase de pré-analyse. Ensuite, l'exploitation des données s'est effectuée par le regroupement des *verbatim* similaires et par la mise en évidence de perceptions divergentes voire opposées de la part des acteurs. Enfin, tous ces résultats ont été interprétés au regard de notre grille d'analyse puis discutés. Dans un second temps, nous avons tenté d'objectiver et de compléter les données primaires afin d'accroître la validité externe de notre recherche. Pour cela, des données secondaires ont été collectées. Ces dernières, plus factuelles, ont, dans une certaine mesure, limité le biais perceptif induit par les réponses intrinsèquement subjectives des parties prenantes interrogées (Baumard et Ibert, 2014 : 113).

3. Dimensions clés de la gouvernance d'un méga événement culturel

Nous procédons à une présentation dynamique des résultats, structurée selon deux axes croisés : une approche chronologique du projet d'une part, et la classification des parties prenantes choisie d'autre part. Par suite, les facteurs clés de réussite relatifs à la gouvernance du projet sont présentés.

3.1. Une phase de candidature qui permet la constitution du système de gouvernance autour d'une vision stratégique forte

La mobilisation et la fédération de la sphère publique dans le cadre de ce projet de territoire relève d'une double logique :

- Cette candidature s'inscrit dans la continuité des stratégies territoriales engagées précédemment. En 2002, Marseille a reçu un prix Eurocity pour ses politiques culturelles, forces du développement du territoire : « *On se sentait légitime pour être candidat, pour envisager de l'être* » (Membre de MP13⁴, vague 2008) ;
- La mobilisation de multiples territoires institutionnels afin de créer un territoire de projet cohérent et pertinent qui préfigure le futur territoire métropolitain et s'impose comme un territoire « vécu ». La « *complémentarité qu'on trouvait sur ce territoire était nécessaire à la candidature de Marseille, dynamique, foisonnante, innovatrice, mais également pauvre, alors qu'elle est entourée de communautés d'agglomération avec tant de richesses...* » (Membre de la CPA⁵, vague 2008). Ce territoire est totalement cohérent tant au niveau économique que culturel.

En matière de gouvernance, trois choix stratégiques ont marqué la réussite de l'adhésion de la sphère politique. Tout d'abord, le choix d'un Directeur Général, Bernard Latarget, reconnu dans le monde culturel institutionnel et extérieur au territoire. Ensuite l'élection d'un Président, Jacques Pfister, également Président de la CCIMP⁶, qui va favoriser l'adhésion de la sphère économique mais également politique en mettant en exergue les liens entre économie, développement territorial et culture. De plus, les modalités de gouvernance du Conseil d'Administration, qui intègre l'ensemble des territoires, sur le mode « un territoire = une voix » ont favorisé l'entrée des territoires dans le projet. Enfin, chaque partenaire financier devait contribuer à hauteur de 7,5 % à 15 % (Association Marseille Provence 2013, 2008), afin de réduire les risques liés au retrait d'un acteur qui empêcherait de mener à bien le projet.

Pour autant, la visibilité des territoires est apparue comme un point de blocage. L'exemple de la ville d'Aix-en-Provence, qui a posé comme condition le fait que Marseille 2013 se transforme en Marseille-Provence 2013, est ici emblématique. De même, la problématique des retombées (économiques et marketing principalement) pour les territoires apparaît prégnante. En termes de visibilité, il est évident que ce label procure une renommée européenne certaine, mais l'ampleur de cette manifestation ne paraît pas toujours suffisante dans cette première phase pour garantir une visibilité internationale (Partenaire privé, vague 2008 ; Membre de la ville de Marseille, vague 2008). Ainsi, retrouvons-nous autour de ces deux problématiques, une sphère politique hétérogène avec des parties prenantes qui portent le projet face à des territoires plus réticents.

La sphère économique a représenté un véritable enjeu de par le contexte de crise que l'on a connu en 2008, accentuant la difficulté à rassembler des mécènes. Cependant, la participation des acteurs économiques du territoire donne, dès la phase de candidature, une empreinte particulière à ce projet culturel. Cela s'explique par la Présidence du Conseil d'Administration de MP2013 de Jacques Pfister, mais également par la vision stratégique qui sous-tend ce projet : « l'Ambition Top 20 » (placer Marseille dans les 20 premières métropoles européennes). Jean-François Bigay, Président de l'aéroport Marseille Provence est trésorier et Frédéric Chevalier, président du Club « Ambition Top 20 » est le secrétaire. Les problèmes métropolitains (transports, cadre de vie, universités) sont au cœur de ce

⁴ Membre de l'association Marseille Provence 2013.

⁵ Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix – Ville centre : Aix-en-Provence.

⁶ Chambre de Commerce et de l'Industrie Marseille-Provence.

projet de Capitale européenne de la culture. « *On a à la fois le problème et les solutions, on a le potentiel* ». « *Les mentalités évoluent assez rapidement [...] autour de grands projets internationaux comme celui-là* » (Membre de la ville de Marseille, vague 2008). La culture constitue en plus un espace de neutralité. Les grands acteurs économiques ne vont pas se battre autour d'un projet à la base culturel (Membre de MP13, vague 2008). « *Notre ambition en matière de développement culturel est plus haute et notre richesse individuelle est plus faible* ». « *Cette conjonction fait qu'on en a plus besoin que les autres* » (Membre de MP13, vague 2008). Par ailleurs, le monde économique s'est engagé au-delà de sa contribution financière : une délégation de dirigeants emmenée par Jacques Pfister, s'est rendue dès janvier 2008 à Liverpool, pour analyser et anticiper les enjeux d'une Capitale européenne.

Afin de faire appel à l'ensemble des acteurs présents sur le territoire et de permettre l'adhésion la plus forte possible au projet, MP13 a mis en place des groupes de travail. C'est dans le cadre du Comité de Pilotage qu'a été effectuée une synthèse des débats participatifs afin de proposer les décisions à soumettre au Conseil d'Administration de l'association. Ce comité est composé des responsables des services techniques des collectivités territoriales, des représentants « référents » des groupes de travail, des personnalités qualifiées et des représentants des établissements publics membres de l'association. C'est au terme des 24 séminaires réunissant quelque 200 acteurs présents sur le territoire que les objectifs et les thèmes de cette candidature ont été fixés. La programmation devra remplir quatre exigences : une manifestation internationale et européenne, citoyenne, aux effets durables et œuvrant pour le renouveau de la cité. Si cette concertation constitue un véritable dispositif de démocratie participative intégrant à la fois les acteurs culturels et plus largement, la sphère citoyenne, cela n'a pas empêché une déconnexion entre une équipe plus parisienne que marseillaise qui n'a pas su appréhender la culture locale.

Enfin, les citoyens-usagers ont été intégrés au projet grâce à différents dispositifs informatifs et communicationnels (passivité du citoyen), mais également de dialogue (création d'une plateforme internet) et de concertation.

3.2. Une phase de planification et d'organisation empreinte de nombreuses crises

En premier lieu, le projet MP2013 apparaît comme un catalyseur de gouvernance territoriale. En effet, nous avons pu remarquer une coopération territoriale des collectivités en matière de transports (création d'une carte unique), mais aussi pour la construction, la rénovation de nombreux projets urbains et d'équipements culturels. Si cela témoigne d'un engagement fort du monde politique autour du projet, cela a aussi créé des difficultés de réalisation inhérentes au nombre de projets prévus sur un même site de manière concomitante : « *Parce que c'était pas évident, avec tous ces maîtres d'ouvrage différents, que le MuCEM, la Villa Méditerranée, le projet Euromed qui faisait les abords des deux musées, finissent en même temps, se tirent pas dans les pattes au moment où y en avait un qui faisait le goudron pendant que l'autre faisait encore les gros travaux, etc.* » (Membre du CG13⁷, vague de 2013). Pour ce faire, « *il y avait aussi des instances régulières pilotées par le préfet de coordination des grands travaux* » (Membre du CG13, vague 2013). Ces comités ont permis aux acteurs de se connaître et d'apprendre à travailler ensemble et ont constitué l'un des leviers de l'apprentis-

⁷ Conseil Général des Bouches-du-Rhône devenu Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône.

sage territorial créé par MP2013. Néanmoins, rapidement un manque de cohérence du projet territorial apparaît et se manifeste par le retrait de la ville de Toulon en 2011, ou encore par la menace de la ville d'Aix de se retirer du projet si elle n'obtient pas le siège de l'université unique en construction. En termes de coordination bilatérale entre MP13 et les collectivités territoriales, si certaines relations approfondies se sont créées, d'autres ont été plus compliquées ; ce fut le cas pour l'exposition Camus, initialement prévue dans la programmation de MP2013, dont l'abandon fut le résultat d'un manque de coordination. Par ailleurs, la « crise du guichet unique » de 2009 est, quant à elle, révélatrice de la complexité de la coordination interterritoriale. En effet, le souhait de la mairie de Marseille de créer un « guichet unique », qu'elle piloterait, a créé une crise majeure car il était prévu que les candidatures s'effectuent auprès de l'association MP13, seule habilitée à décider de la programmation en cohérence avec l'idée initiale « un territoire, un projet ». Après plusieurs mois de crise, un CA extraordinaire a permis l'établissement de principes de fonctionnement communs sur la sélection et la labellisation des projets, principes au cœur de la réussite de MP2013.

Tout au long de cette phase de planification et d'organisation, le monde économique prolonge son engagement malgré un contexte de crise limitant l'entrée de certains partenaires. En préfiguration de l'année 2013, de nombreuses entreprises accueillent des artistes en résidence, dans le cadre des ateliers de l'Euroméditerranée, événement pilote qui montre les apports de la culture au monde de l'entreprise. Cette démarche est cruciale, car elle est source d'impacts forts en termes de communication externe (retombées médiatiques, image de l'entreprise) et interne (adhésion, ambiance) (Membre de Symbléma Percussion⁸, vague 2008). En parallèle, certains partenaires financiers officiels s'engagent tour à tour dans le projet (le premier étant La Poste en janvier 2010).

La sphère culturelle fait preuve, durant cette phase, d'un engouement pour le projet comme en témoigne le foisonnement de dossiers déposés en vue d'une labellisation par MP13 : plus de 1 500 en juin 2010 (*La Provence*, 25/06/10). Cette dynamique collective du monde culturel s'est vue renforcée par l'octroi de financements relevant du budget de l'association au cours de cette phase préparatoire. Ces subventions avaient vocation tant à renforcer des programmations existantes qu'à développer de nouveaux événements en vue de l'année Capitale. Ces éléments de préfiguration ont permis de fédérer les acteurs culturels autour d'un objectif de long terme, dynamique indispensable à la réussite du projet. Cependant, la sélection inhérente à ce processus a créé différentes polémiques. Une frustration s'est ressentie chez les acteurs non retenus et certains choix programmatiques de l'association ont été critiqués, « *parce qu'on est à la fois dans 500 projets, ce qui est énorme, et à la fois dans 1 500 qui n'ont pas été pris, ce qui est toujours un peu frustrant aussi* » (Membre du Pays d'Aubagne, vague 2013). L'absence de certaines disciplines, de même que la part des créations, jugée trop faible, ont été au cœur d'une contestation aboutissant à l'émergence d'un « Marseille 2013 OFF » qui « *souhaite replacer l'artiste marseillais au cœur de la capitale européenne en organisant une programmation décalée et impertinente* » (Site du collectif). En effet, étant donné que les Capitales européennes de la culture nécessitent d'articuler ancrage local et attractivité internationale, MP13 s'est vue de fait contrainte d'équilibrer en continu ces deux dimensions dans la conception de la programmation impliquant ainsi de nombreuses tensions.

⁸ Acteur culturel impliqué dans le projet MP2013.

Cette phase a également eu pour objectif d'impliquer la population. Des campagnes d'information à vocation pédagogique ont été menées sur l'ensemble du territoire tant pour anticiper de potentielles frustrations que pour encourager les initiatives citoyennes. Au-delà de la dimension informative, une réelle volonté de mettre en place un processus de démocratie participative a émergé. Cela s'est traduit par la démarche « tous acteurs » comprenant des actions globales telles que les ateliers de l'Euroméditerranée mais aussi plus ciblées à l'instar des « quartiers créatifs » ou de la campagne de bénévolat. Ces différents éléments cherchaient à initier des projets participatifs dont l'aboutissement supposait une forte implication de la population en amont. Cependant, malgré les efforts de communication et d'implication vis-à-vis de la population, l'information a été jugée comme étant trop faible : « *y a des gens qui disaient "on en entend plus parler, on communique pas"* » (Membre de MP13, vague 2013). Entre la difficulté de communiquer de façon régulière pendant plusieurs années sur un événement en construction et les nombreux échos négatifs relayés par la presse locale comme nationale, la population était plutôt démobilisée et négative quant à l'aboutissement du projet.

Enfin, notons que, de manière transversale, cette phase a été marquée par des problèmes de gestion interne à l'association MP13. En effet, de grosses dissensions se sont révélées quant à la répartition des différents postes budgétaires. Alors que de nombreux projets n'étaient pas financés et que la capacité de MP13 à finir en équilibre budgétaire était mise en doute, le *top management* de l'association profitait de rémunérations confortables, occasionnant ainsi une défiance de la part des différents acteurs (culturels, publics, population). Cette dernière a été d'autant plus importante que, certains dirigeants ont dû être remplacés au cours du projet – faute de compétences adéquates – impliquant ainsi des licenciements coûteux. L'apogée de ce sentiment a été atteinte lors du changement de direction en mars 2011 qui, bien que consensuel, est apparu comme impromptu et révélateur d'un déficit de l'organisation en termes de gestion et d'anticipation, éléments pourtant essentiels à la gouvernance d'un méga-événement culturel.

3.3. Une phase de réalisation qui s'inscrit dans une gestion quotidienne qui découle des choix préalables

La phase de réalisation est marquée par une cohésion globale des acteurs politiques en vue de la réalisation du projet. En effet, les conseils d'administration de l'association ne voient plus d'opposition marquée freiner les processus décisionnels, les acteurs étant désormais guidés par les impératifs de promotion et de bonne tenue des événements : « *et puis là miracle, c'est le week-end d'ouverture et puis on veut plus qu'une chose c'est que tout se passe bien* » (Membre de la CCIMP, vague 2013). Ces éléments sont néanmoins à tempérer dans la mesure où l'on constate la réminiscence d'anciennes rivalités entre collectivités qui les placent encore dans une logique que l'on pourrait qualifier de compétitive. Par exemple, lorsqu'il s'est agi, au cours de l'année 2013, d'aborder la question d'un éventuel renflouement du déficit de l'association (environ deux millions d'euros) par les collectivités partenaires, certaines (ville d'Aix-en-Provence et Communauté du Pays d'Aix) ont refusé.

S'agissant des acteurs économiques, alors qu'on aurait pu penser que leur rôle se limiterait à celui de financeur du projet et que leur implication dans la phase de réalisation serait très limitée, ces derniers ont fait preuve d'un investissement dépassant les attentes formulées

à leur rencontre. Ils ont été acteurs de l'année Capitale en prenant part à la mise en scène du territoire et en se positionnant en vitrine du projet (élaboration de menus spécifiques, participation active à la chasse au trésor du week-end d'ouverture, réalisation par la CCIMP d'un « détournement de Canebière » etc.)

Au cours de cette phase, le « Marseille 2013 OFF » connaît des difficultés financières l'empêchant de mener à bien ses projets. Aussi, des discussions s'engagent entre ce dernier et les organisateurs de MP2013 aboutissant à une participation financière de MP13 à la faveur du « off ». Ainsi, cet événement construit en marge de l'année capitale, s'institutionnalise et devient quasiment partie intégrante de la programmation officielle. Ceci marque la reconnaissance de la complémentarité des deux événements permettant, d'une part à MP13 de limiter les critiques quant au faible emploi des ressources locales, et d'autre part à une partie des acteurs culturels de se réapproprier un projet dont ils sont désormais partie prenante. Pour autant, certaines critiques perdurent. Certains acteurs culturels reprochent à l'événement MP2013 et, surtout aux collectivités partenaires, la baisse de leurs subventions.

Quant aux citoyens, ils sont essentiels dans cette phase. Outre leur présence aux différents événements organisés dans le cadre de l'année capitale, MP2013 leur a également permis de se réapproprier l'espace public. En effet, les grands projets de rénovation et la construction de nombreux bâtiments et lieux publics ont requalifié l'espace public aux yeux de la population. « *J'étais au J4 et je voyais plein de gens qui prenaient des photos de la ville et je me suis rendu compte, en écoutant, que c'étaient pas des touristes, c'étaient des Marseillais qui photographiaient leur ville. Je pense que c'est peut-être ça l'effet le plus important, c'est auprès de notre population qui a redécouvert la ville* » (Membre de la Mairie de Marseille, vague 2013). De plus, les projets culturels d'envergure ont été autant d'occasions pour la population de redécouvrir son territoire : « *Chaque fois qu'y a eu un grand truc populaire, les citoyens du territoire ont répondu présent : l'ouverture, Entre Flammes et Flots, TransHumance, la fête de la musique. Donc je dirai que la première retombée c'est le renforcement du vivre ensemble et renforcement de l'estime de soi collective* » (Membre de la CCIMP, vague 2013). Néanmoins, il a été déploré que la communication relative aux événements de plus petite envergure ait été parfois insuffisante.

Au cours de cette phase, la structure interne et les groupes de coordination de MP13 ont évolué de manière à rentrer dans une démarche de gestion opérationnelle des événements. On peut noter que cette adaptation s'est déroulée sans heurt, hormis quelques mésaventures en termes de communication interne.

3.4. La gouvernance d'un méga événement culturel : quels facteurs clés de réussite ?

Le monde politique a été très impliqué tout au long du projet même s'il apparaît au second plan lors de la réalisation. Il reste rassemblé dans la phase de candidature ; de fortes dissensions apparaissent dans la deuxième phase ; mais le règlement de l'association, garde-fou d'une gouvernance démocratique, a constitué un vecteur d'apprentissage collectif permettant de limiter les blocages lors de la troisième phase. Par ailleurs, l'inscription du projet dans la lignée des stratégies territoriales passées et à venir a permis de projeter les différents territoires partenaires dans une logique de coopération qui leur permet de s'éloigner de la logique concurrentielle pour tendre vers des logiques structurelles et collaboratives. Cela n'est possible que si tous les partenaires estiment tirer profit de leur investissement dans le projet. Cette dernière condition permet également de stabiliser le territoire de projet à partir de la phase 2.

Le monde économique a, quant à lui, un rôle prépondérant dans la première phase par rapport à celui des acteurs culturels, peu concertés. Notons que cette prépondérance du monde économique a été à la fois un facteur de succès de la candidature car il a permis la réunion de nombreuses collectivités territoriales autour du projet, mais également une des sources principales de la frustration des acteurs culturels qui ont, au cours de la phase 2, proposé un projet alternatif (le « Off »). La force de l'association MP13 en phase 3 a été de réussir à institutionnaliser ce projet, notamment à travers des leviers incitatifs financiers. On voit également que le succès d'un tel projet auprès des acteurs culturels tient dans le maintien, par ailleurs, des subventions existantes pour ne pas plonger le secteur culturel local dans une crise financière. *In fine*, les enjeux de ce projet apparaissent comme étant plus territoriaux et économiques que culturels. Les acteurs économiques se sont impliqués sur l'ensemble du projet, y compris dans sa réalisation événement, créant une image de « vitalité urbaine » du territoire en le mettant en scène.

Enfin, la population est une partie prenante fondamentale en tant qu'actrice et bénéficiaire de l'année Capitale, témoignant ainsi de la ferveur véhiculée par le projet. Malgré une stratégie de communication qui n'a pas su intégrer le facteur temps, la mise en œuvre de dispositifs de démocratie participative (information, communication, dialogue, implication) a permis une réelle implication de la population locale (Cf. tableau 1 pour une synthèse des éléments ci-dessus).

Tableau 1 : Facteurs clés de réussite dans la gouvernance du projet (Source : auteurs)

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Sphère politique	<ul style="list-style-type: none"> * Projet dans la continuité des stratégies territoriales (passées et futures) * Gouvernance démocratique * Gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> * Coopération territoriale * Stabilisation du territoire de projet * Maintien d'une gouvernance démocratique et management interne éthique 	<ul style="list-style-type: none"> * Cohésion globale dans la mise en œuvre (malgré les tensions)
Sphère économique	<ul style="list-style-type: none"> * Un projet culturel à forts enjeux économiques * Intégration dans les instances de décision 	<ul style="list-style-type: none"> * Organisation de propositions artistiques à l'intérieur des entreprises * Dynamique de mécénat 	<ul style="list-style-type: none"> * Participation à la mise en scène du territoire
Sphère culturelle	<ul style="list-style-type: none"> * Co-construction de la programmation artistique * Ancrer les propositions et l'action sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> * Nombreux projets déposés * Prendre en compte les acteurs locaux 	<ul style="list-style-type: none"> * Institutionnalisation du « Off » * Maintien des subventions concernant des projets extérieurs à l'événement
Sphère citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> * Dispositifs de démocratie participative 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuité des dispositifs * Communication 	<ul style="list-style-type: none"> * Réappropriation et redécouverte de l'espace public

Conclusion

Cette recherche participe d'une réflexion pragmatique sur les modalités de gouvernance de projets de territoires impliquant de multiples parties prenantes. En effet, comme indiqué dans la littérature, les méga événements apparaissent comme emblématiques d'une gouvernance multi parties prenantes et se différencient en cela des autres types d'événements. Ces événements constituent donc une opportunité stratégique extrêmement forte pour le développement et l'attractivité du territoire (Augier, 2009 ; Langen et Garcia, 2009) et, dans le même temps, se veulent complexes à gérer de par la nécessité de réunir un grand nombre d'acteurs extrêmement hétérogènes autour du projet (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005). En cela, bien qu'il s'agisse d'une étude de cas unique, les facteurs clés de réussite sont potentiellement transposables à d'autres projets de territoire. L'on pense notamment aux méga événements, qu'ils soient culturels, sportifs ou d'affaire. Plus largement, cette recherche propose des pistes de réflexion transposables à tout projet qui nécessite la réunion de territoires institutionnels afin de fédérer un territoire de projet.

L'analyse et la discussion des résultats mettent en exergue les formes de coordination des différentes parties prenantes ainsi que les dispositifs d'intégration mis en œuvre (Muller et Surel, 1998). La création de l'association MP13 ainsi que les modalités démocratiques de gouvernance de cette dernière sont au cœur de la gouvernance du projet. De même, le sens commun donné au projet par les différentes parties prenantes (Muller et Surel, 1998 ; Gilly et Wallet, 2001) est questionné à chaque phase du projet (définition du territoire de projet et choix des collectivités de participer ou non ; réflexion autour du nom du projet et impacts marketing ; place centrale accordée à la dimension économique pour fédérer la sphère politique et la sphère économique ; émergence d'un Off dans un moment marqué par une absence de sens pour les acteurs culturels locaux, etc.). Enfin, le management des parties prenantes fait montre des différents objectifs que ces dernières assignent au projet, des stratégies variées qui se déploient dans le cadre du projet, également en fonction de la temporalité dans laquelle l'on se situe. La phase de candidature comporte des enjeux de rassemblement et fédération des parties prenantes autour de la définition d'un projet faisant sens pour tous. La phase d'organisation semble être celle qui met réellement à l'épreuve les partenariats engagés. Le déroulement du projet apparaît comme une étape plus calme dans la gestion des parties prenantes malgré quelques aléas pendant l'année 2013.

Aujourd'hui, se pose la question de l'avenir de ce territoire et ce, à différents niveaux. La première question est celle de la capacité à exploiter les équipements et à maintenir des financements, une offre et une richesse culturelles dignes d'une Capitale européenne de la culture, condition essentielle afin de pérenniser les effets tant en termes d'image que d'amélioration de la qualité de vie de la population. La seconde question est celle de la capacité à capitaliser sur les effets d'apprentissage collectif induits par l'ensemble du projet en vue de développer des nouveaux modes d'action publique territorialisée performants. Cette question a une double dimension dans la mesure où les défaillances internes de la gouvernance ont mis en exergue la difficulté de fonctionner avec un *top-management* extérieur au territoire d'une part, et où le territoire de projet MP2013 est aujourd'hui le même que celui de la métropole d'Aix-Marseille-Provence, créée institutionnellement depuis le 1^{er} janvier 2016. De fait, d'un point de vue stratégique, l'apprentissage organisationnel induit par les dysfonctionnements tant en termes de gouvernance que de management sont à considérer comme étant cruciaux pour l'avenir de ce territoire.

Bibliographie

- Arnaud C., 2014. Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des événements culturels. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3 29, 413-442.
- Augier P., 2009. *Pour une politique gagnante des grands événements*, Rapport à la Présidence de la République.
- Bardin L., 1977. *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Barthon C., Frappart V., Farat I., Gravari-barbas M. et Veschambre V., 2002. L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs – Villes et Festivals : Synthèse. *Espaces géographiques et sociétés*, DEP – Ministère de la Culture/CNRS – UMR 6590 –Avril.
- Berelson B.V., 1952. *Content analysis in Communication Research*. University Press, New York.
- Baumard P., Ibert J., 2014. Quelles approches avec quelles données? In Thiétart R-A. et al., *Méthodes de Recherche en Management* 4^e édition, Dunod, Paris, 113.
- Deffner A. M., Labrianidis L., 2005. Planning Culture and Time in a Mega-Event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997. *International Planning Studies* 10 (3-4), 241-264.
- Euréal, 2013. *Évaluation des impacts de Marseille-Provence 2013, Capitale européenne de la culture*, Rapport intermédiaire, juin.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I., 2003. Analyses longitudinales In Thiétart R-A. et al., *Méthodes de Recherche en Management* 2^e édition, Dunod, Paris, 442-446.
- Freeman R.E., 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Gerardin H., Poirot J., 2010. L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement* 38 (149), 27-41.
- Gilly J.P., Wallet F., 2001. Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economy Spaces: the Case of Industrial Conversion Process. *International Journal of Urban and Regional Research* 23 (3), 553-570.
- Gravari-Barbas M., Jacquot S., 2007. L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes. *Géocarrefour* 82 (3), 2-16.
- Gursoy D., Kendall K.W., 2006. Hosting Mega Events. Modeling Locals' Support. *Annals of Tourism Research* 33 (3), 603-623.
- Hall C.M., 1997. Mega-events and their legacies In Murphy P.E, *Quality Management in Urban Tourism*, John Wiley & Sons, Chichester, 75-87.
- Haxton P., 1999. Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research. 7th *International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*. Greece.
- Kancel S., Itty J., Weill M., Durieux B., 2013. *L'apport de la culture à l'économie en France*. Rapport de l'inspection générale des affaires culturelles et l'inspection générale des finances. Décembre.
- Gluckhohn C., Kroeber A.L., 1952. The Concept of Culture: a Critical Review of Definitions. *Papers of the Peabody Museum*. Harvard University, vol. XLI, New York.
- Langen F., Garcia B., 2009. *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review*. Impacts 08 Background Report, May, 12 p.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, Économie et Société* 7 (4), 321-331.
- Marais M., Arnaud C., 2010. Le rôle structurant et légitimant du méga événement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012. *XIX^e Conférence Internationale AIMS*. 1-4 Juin, Luxembourg.
- Menard S., 1991. *Longitudinal Research*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Sage, Newbury Park.
- Palmer/Rae Associates., 2004. *European Cities and Capitals of Culture*, disponible sur <http://ec.europa.eu/culture> (site officiel de la Commission européenne)

- Palmer C., 2009. Le Tour du Monde: Towards an Anthropology of the Global Mega-event. *The Australian Journal of Anthropology* 9 (3), 265-273.
- Ravix C., In Gavard-Perret et al., 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson, London, 181.
- Russo A.P., Van der Borg J., 2002. Planning Consideration for Cultural Tourism: a Case Study of four European Cities. *Tourism Management* 23, 631-637.
- Soldo E., 2010. Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires
In Berneman C. & Meyronin B., *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?* L'Harmattan, Paris, 95-121.
- Stake R., 1995. *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Vauclare C., 2009. *Les événements culturels : essai de typologie*. Culture Études, bulletin officiel du DEPS 3.
- Yin R.K., 1990. *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications, Newbury Park.